

Dr. Susanne Felger

Koordinierung in einer bildungsaktiven Mittelstadt: Erfahrungen und Herausforderungen am Beispiel Weinheim

Ein Beitrag zum Jahresforum der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative in Halle/Saale

Ausgehend von den Fragen „Wie gelingt kommunale Koordinierung in einer kreisangehörigen Mittelstadt?“ und „Welche Bedingungen und Herausforderungen birgt dieser Kommunaltyp?“, berichteten wir hier von Erfahrungen in der bildungsaktiven Mittelstadt Weinheim an der Bergstraße.

Mit rd. 45.300 Einwohner*innen ist die ‚Große Kreisstadt‘ ein wirtschaftsstarkes Mittelzentrum sowie „Schulstadt“ im Norden des Rhein-Neckar-Kreises (rd. 547.000 Ew) in Baden-Württemberg. Seit 20 Jahren engagiert sich die Stadt mit ihren regionalen Partnern in Bildungs- und Übergangsfragen. Dabei nutzt sie sehr aktiv Förderprogramme und Zuschüsse von Bund, Land, Kreis und Stiftungen. Insoweit gibt es langjährige Erfahrungen zu Chancen und Risiken einer mittelstädtischen kommunalen Koordinierung im „Mehr-Ebenen-System“ aus EU, Bund, Land, Kreis und kreisangehöriger Stadt. Dabei zeigte sich früh, dass eine kreisangehörige Stadt in diesem „Spiel“ um Fördergelder/Ressourcen, Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortung ohne grundlegende Partnerschaft mit dem Kreis nur sehr eingeschränkte Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten hat.

In Weinheim ist es Schritt für Schritt über mehrere Jahrzehnte gelungen, eine gut aufgestellte kommunale Koordinierung und eine breite lokale Verantwortungsgemeinschaft aufzubauen, die nicht nur den Übergang Schule-Beruf/Arbeitswelt (mit)gestaltet, sondern die „Weinheimer Bildungskette“ insgesamt und zwar als biografiebegleitende lokale Gesamtstrategie für Bildung und Teilhabe (ab 2008). Meilensteine waren u.a. der Gemeinderatsbeschluss zur Einrichtung einer kommunalen Koordinierung (2012), der Aufbau der „Bildungsregion Weinheim“ (ab 2011) und die Arbeit als einer der ersten Modellstandorte im Landes-Modellversuch zur „Neugestaltung des Übergangs von der Schule in den Beruf“ (ab 2014). Wichtige Weinheimer Entwicklungsschritte gelangen dabei oft dank der finanziellen Förderung wie fachlichen Impulse aus Förderprogrammen.

Zum Profil Weinheims gehört nicht nur das explizite Engagement des Oberbürgermeisters für Bildung und Teilhabe (auch das Koordinierungsbüro Übergang Schule-Beruf ist bei ihm angesiedelt), sondern auch ein breites Kooperationsnetzwerk, das die „lokale Verantwortungsgemeinschaft“ lebendig macht. Notwendig für diese Zusammenarbeit sind geeignete Kooperationsstrukturen (Steuergruppe und OB-Vorsitz, Themen-AGs, Trägervereine etc.). Das alleine reicht aber nicht. Geradezu erfolgsentscheidend erscheint uns das Etablieren einer wertschätzenden Kooperationskultur. Nur so kann eine effektive Zusammenarbeit so unterschiedlicher Partner wie Schulen/Schulbehörden/Schulträger, Unternehmen/lokales Ausbildungsbündnis/Kammern/Gewerkschaften, Stadtverwaltung, Agentur für Arbeit/Jobcenter, Bildungsträger (Jugendberufshilfe, Elternberatung) und zivilgesellschaftliche Akteure gelingen. Diese Partner arbeiten zum einen auf Leitungsebene in der Steuergruppe und zum anderen operativ an den Schulen und in Projekten kontinuierlich zusammen. Kommunale Koordinierung gelingt also vor Ort, in der Kommune – genauso wie zwischen den Ebenen Bund-Land-Kommune – nur als fortgesetzter Aushandlungsprozess „auf Augenhöhe“. Ziele, Bedarfe, Aufgaben/Rollen, Handlungsansätze und Ressourcenfragen müssen, immer mit Bezug auf die jeweiligen Aufgaben und Interessenlagen der Akteure, besprochen und geklärt werden. Steuerung erfolgt wesentlich über Commitment.

Doch welche Hinweise auf spezifische Chancen und Risiken kommunaler Koordinierung in einer kreisangehörigen Mittelstadt ergeben sich aus den Weinheimer Erfahrungen?

Ein großer Pluspunkt sind zunächst die guten Kenntnisse unserer Fachleute der Lebens- und Bildungssituation in den Stadtteilen sowie der lokalen/regionalen Akteure. Hinzu kommt eine eher als bürgernahe und „unbürokratisch“ wahrgenommene Stadtverwaltung. Auch gibt es gute Ansätze themenbezogener ressortübergreifender Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung sowie zwischen den stadtnahen Bildungseinrichtungen wie z.B. VHS, Stadtbibliothek, Stadtjugendring etc. Eine Verwaltung mit eher flachen Hierarchien begünstigt dies.

Auf der anderen Seite birgt die tatsächliche (oder gefühlte) Sozialraumnähe der lokalen Akteure auch Risiken für „blinde Flecken“ oder gar für „Klientelpolitik“, zumindest wenn es nicht gelingt, Bedarfe datenbasiert und evidenzorientiert darzulegen und politisch auszuhandeln.

Sehr wichtig ist die breite politische Unterstützung „pro Weinheimer Bildungskette“ in Kommunalpolitik und Gemeinderat, die immer wieder durch Berichte und Beschlusslagen abgesichert wird. Sie zeigt sich nicht zuletzt im weitgehenden Heraushalten von „Bildung“ aus parteipolitischen Profilierungen. Das klare Bekenntnis des Oberbürgermeisters und seine aktive Arbeit für einen breiten Bildungskonsens in der Stadt helfen hier sehr. Sie geben notwendige Rückendeckung und Rückenwind; und er setzt immer wieder Entwicklungsimpulse.

Sehr günstig für ein lösungs- und bedarfsorientiertes Arbeiten, v.a. dann wenn neue Ressourcen erschlossen werden müssen, wirkt die insgesamt hohe Identifikation von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft mit ihrer Stadt („Es geht um unsere Kinder. Es geht um unsere Stadt.“). Die Bereitschaft vieler, sich auch über die unmittelbare Zuständigkeit hinaus im Nahraum zu engagieren ist ein großes „Plus“. Sie scheint unter den Bedingungen einer Mittelstadt besonders kultivierbar. „Kurze Wege“ und „Man kennt sich“ begünstigen im besten Falle Teilhabe und helfen, bürgerschaftliche Ressourcen zu mobilisieren. Allerdings macht dies dann auch eine kluge, wertschätzende Einbindung der Zivilgesellschaft nötig: auch dies eine wichtige Aufgabe der Kommunalen Koordinierung.

Trotz der (inzwischen) vielfältigen guten Zusammenarbeit von Stadt und Kreis erfolgen ihre Strategieabstimmungen noch immer eher themen- bzw. projektbezogen. Doch es gibt Ansätze für ein umfassenderes „Koordinierungssystem“; die Kreis-Mitarbeit in der Weinheimer Steuergruppe ist hier ein wichtiger Baustein. Begünstigt wird das allerdings durch den „Sonderfall“ der Bedingungen im Landes-Modellversuch. Der Landkreis hatte seine Teilnahme daran auf die Stadt übertragen. So profitiert Weinheim aktuell von Koordinierungsstrukturen und „politischen Kooperationsauflagen“ des Modellversuchs. Das setzt die örtlichen Akteure in die Lage, die lokale Strategie mit Vertreter*innen des Landes und wichtiger kreisweiter Akteure (Arbeitsagentur, Kreisverwaltung, Kammern...) direkt abzustimmen. Ein Sonderfall, denn i.d.R. haben kreisangehörige Mittelstädte stark beschränkte Zugänge zu Förderprogrammen (Antragsrecht beim Kreis) und deutlich weniger Zugänge zu Entscheider*innen.

Ungünstig wirkt sich für Kommunen zudem aus, dass in zentralen Rahmungen auf Landesebene wie z.B. der „Rahmenvereinbarung zur Zusammenarbeit von Schule und Berufsberatung“ die Kommunen als Übergangsakteure (und Mitfinanziers) weitgehend außen vor bleiben. Trotz einer Landesförderung für „Regionales Übergangsmanagement“ drohen der originär kommunale Beitrag und die Chancen einer leistungsfähigen kommunalen Koordinierung immer wieder aus dem Blick zu geraten. Insofern scheint uns die Wahrnehmung der bildungsaktive Mittelstadt bei Kreis und Land zwischen „Pionier, Exot und Störenfried“ zu changieren.

Kontakt: Dr. Susanne Felger/Stadt Weinheim, s.felger@weinheim.de

Mehr zur Praxis kommunaler Koordinierung in Weinheim unter:

<https://www.weinheim.de/startseite/stadtthemen/Uebergang+Schule+-+Beruf.html>